



CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE GESTORES DAS AGÊNCIAS REGULADORAS FEDERAIS BRASILEIRAS¹

Apolo Marcos Sarmiento Silva

Graduado em Administração pela UEG e em Direito pela Unievangélica.

Maria Aparecida de Souza Melo

Professora orientadora do projeto de pesquisa
Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração - CCSEH

RESUMO: O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado propôs redefinir o papel do Estado que passaria a ser o promotor e regulador do desenvolvimento, com vistas a fortalecer a capacidade de governança por meio de uma Administração Pública gerencial. Para modernizar seus procedimentos lança-se mão de ferramentas aplicadas à Administração privada, como no estudo do comportamento organizacional que se dedica a investigar o comportamento de grupos e indivíduos dentro das organizações, através da análise de distintas variáveis. A confiança organizacional tem se revelado um constructo que tem a capacidade de afetar a eficiência, reduzir custos e levar à sustentabilidade das empresas de maneira geral. Este estudo teve como objetivo investigar aspectos da confiança organizacional no ambiente das Agências Reguladoras Federais brasileiras, em face das especificidades que tais organizações se apresentam e que podem se relacionar diretamente com a variável confiança organizacional, como a autonomia da gestão. Participaram gestores principais, ou gestores por eles indicados, de seis das dez Agências componentes do universo amostral que responderam voluntariamente ao instrumento de pesquisa elaborado para os fins deste estudo e que teve como base um questionário adotado em outra pesquisa brasileira conduzida para investigar a confiança organizacional em instituições privadas. Os resultados das análises de conteúdos para todas as questões analisadas, na percepção dos gestores participantes do estudo, apontaram para categorias bastante difusas, mas que, de maneira geral, permitem identificar aspectos importantes sobre a confiança no ambiente das agências reguladoras federais. Outras investigações na área pública poderão ser conduzidas tendo como ponto de partida tais achados.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública. Comportamento Organizacional. Confiança. Ambiente político.

INTRODUÇÃO

A Administração pública como área do conhecimento surgiu na primeira metade do século XX, nos Estados Unidos, tendo como princípios norteadores a burocracia de Max

¹ Este artigo constitui-se de parte dos resultados da pesquisa realizada pelo primeiro autor que fez parte do trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração intitulado “Confiança Organizacional na Administração Pública: uma análise na percepção de gestores das Agências Reguladoras Federais brasileiras” (2014).



Weber e que resultaram no aparecimento de novas correntes teóricas da Administração pública a partir dos anos de 1970 (FILIPPIM; ROSSETTO; ROSSETTO, 2010). Tais abordagens são tratadas em torno da gestão pública ou da Reforma do Estado, uma tendência praticamente universal de reformular o aparelhamento público (DI PIETRO, 1999).

Os objetivos da Reforma, no Brasil, foram expressos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado em 21 de setembro de 1995 (DI PIETRO, 1999). A Reforma propôs redefinir o papel do Estado que deixaria de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social e passaria a ser o promotor e regulador do desenvolvimento com o objetivo de fortalecer a capacidade de governança do Estado, que ultrapassa o paradigma de uma Administração pública burocrática, rígida e ineficiente para uma Administração pública gerencial, flexível e eficiente, com foco no atendimento ao cidadão (COSTA, 2008).

Seja no ambiente público ou privado, a eficiência e a eficácia precisam de mecanismos que as assegurem para permitir a sustentabilidade e a evolução organizacionais. O estudo do comportamento organizacional tem se tornado ferramenta útil para estimular a inovação e a centralidade do conhecimento e da informação. Concebido na década de 1960 por pesquisadores britânicos como disciplina emergente, tem como objeto de estudo a estrutura e o funcionamento das organizações e do comportamento dos grupos e indivíduos dentro delas e se apoia em disciplinas como a Psicologia, Sociologia e Economia (SIQUEIRA, 2002).

A Administração pública deve alterar e modernizar seus procedimentos, historicamente voltados para aspectos normativos e burocráticos, por meio da implantação de novas tecnologias e instituição de novos comportamentos que envolvem a percepção de organizações, grupos e indivíduos, mudança de modelos atitudinais e comportamentais (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

São diversas as variáveis que podem afetar o comportamento organizacional, dentre as quais a confiança tem se constituído em foco de interesse de estudiosos, em uma tentativa de investigar sua conexão com as mudanças sociais e econômicas e respectivos avanços tecnológicos, bem como entender “como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008, p. 99).

A confiança se revela como um mecanismo que pode aumentar a eficiência organizacional, reduzir custos e trazer desenvolvimento e sustentabilidade para a organização. As relações de confiança organizacional se estabelecem através de atos mais diretos e com



menos aplicação de mecanismos burocráticos, de modo que as normas e procedimentos determinam as condições em que o trabalho se realiza. Com isso, é esperada uma diminuição de comportamentos oportunistas (ZANINI, 2007a).

Ressalta-se que o estilo de gestão adotado na organização e que se relaciona à confiança é a forma como é exercida a confiança, ou seja, o nível de confiança organizacional é influenciado pelas características do estilo de liderança exercido no âmbito da organização, o que reflete no comportamento dos trabalhadores, no fluxo de informação e na tomada de decisões (ZANINI, 2007a; CHIAVENATO, 1999).

A variável confiança tem sido investigada em diferentes níveis de análise que partem do indivíduo, passa pelas redes sociais de trabalho e chega às influências das organizações sociais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2008). Estudo sobre o tema apontam que na nova economia, caracterizada pelas inovações institucionais e pela informação e conhecimento como geradoras de riquezas, a confiança é mais eficaz para garantir benefícios, tanto para a organização quanto para seus empregados, do que os mecanismos de controles característicos das organizações burocráticas (ZANINI, 2005); que os contratos relacionais atenuam chances de comportamentos oportunistas, pois a confiança é redutora de riscos e de aumento do comprometimento entre as partes (ZANINI, 2007b); que a confiança facilita lidar com situações complexas, pois neutraliza perigos e gera benefícios (FISHER; NOVELLI, 2008); e que a busca por competitividade e por eficiência são fatores dificultadores da confiança organizacional e que a confiança pode melhorar as atividades produtivas e quanto esta se manifesta entre as organizações e o Estado contribui para garantir a continuidade dos setores produtivos, públicos e privados, além de gerar modelos consistentes que ajudam a entender a complexidade das relações organizacionais (JARAMILLO; LOPEZ, 2010).

Este estudo teve como propósito investigar aspectos da confiança organizacional no ambiente das organizações públicas, mais especificamente no âmbito das Agências Reguladoras Federais, em face das especificidades de que tais organizações apresentam. Alguns aspectos destas organizações encontram-se diretamente atrelados à variável confiança organizacional como, por exemplo, a autonomia da gestão.

METODOLOGIA

Estudo de abordagem qualitativa que trata de tema ainda não investigado nesta modalidade de amostra (MARCONI; LAKATOS, 2011). A inexistência de instrumentos de medidas das variáveis pertinentes à confiança organizacional no âmbito das organizações



públicas, validados anteriormente, levou os autores à adoção da metodologia qualitativa, vez que tem a capacidade de apreender maiores informações sobre as variáveis deste construto neste âmbito do comportamento organizacional.

O universo amostral é constituído pelas dez Agências Reguladoras Federais brasileiras, através dos seus principais gestores. A seleção se deu em função do entendimento de que o ambiente de trabalho das organizações públicas de maneira geral é bastante complexo e, dada a inexistência de estudos desta natureza neste âmbito, o ponto de partida para se iniciar investigações neste setor seria as Agências Reguladoras. Essas instituições possuem características de gestão similares e que, supostamente, apresentam particularidades e similaridades em termos de gestão e de autonomia. Participaram seis Agências Reguladoras (60%) que aderiram formalmente ao estudo e responderam voluntariamente o instrumento de coleta de dados de campo.

Na elaboração do instrumento de pesquisa, tomou-se como base o questionário estruturado elaborado por Fisher e Novelli (2008), desenvolvido para pesquisar a confiança organizacional em organizações privadas. O instrumento foi adaptado para apreender às particularidades das organizações públicas, mantendo-se as sete questões abertas oriundas do original. A principal alteração realizada se refere à substituição do termo “economicamente dinâmico” pelo termo “politicamente dinâmico”. Para a construção do conceito do que seja uma organização politicamente dinâmica, tomaram-se como base aqueles advindos do ambiente econômico e ambiente político-legal, assim como os preceitos oriundos do Plano Diretor da Reforma do Estado. Partiu do princípio que o ambiente político-legal está inserido em um contexto dinâmico que é influenciado pela atuação de diversos segmentos da sociedade, tentando, de alguma forma, influenciar em decisões governamentais ou sendo influenciados pelo Estado (SILVA, 2014). Para facilitar o processo da coleta de campo, utilizou-se o procedimento de coleta por meio de questionário autorrespondido, encaminhado às Agências Reguladoras por correspondências via Correios e por meio eletrônico, além da realização de contatos telefônicos agendados com os principais gestores. O processo de coleta ocorreu de julho de 2013 a janeiro de 2014, uma longa etapa em função do percurso transcorrido dentro de cada órgão até que se chegasse ao gestor principal que faria a adesão ao estudo e a correspondente resposta ao instrumento.

As respostas obtidas foram submetidas à análise de conteúdo, uma metodologia para sistematizar dados qualitativos, utilizando-se da observação sistemática e que possibilita verificar a frequência com que palavras ocorrem no texto examinado e identificar o conteúdo



e as características das informações nele presentes (HAIR *et al.*, 2005). Os resultados foram categorizados em função das questões de análise e estão sintetizados a seguir.

RESULTADOS

Os respondentes eram gestores das instituições selecionadas para comporem a amostra ou profissionais por eles indicados que exerciam cargo no nível institucional, conforme critério definido no instrumento. A maioria (66,7%) era do sexo masculino; a idade variou entre 37 e 62 anos; o tempo em que se encontravam no cargo atual distribuiu-se entre menos de um ano até 10 anos; todos possuíam formação superior, havendo especialista, mestre e doutor.

A percepção dos gestores das Agências Reguladoras sobre o que significa trabalhar em um ambiente politicamente dinâmico e a inserção destes sujeitos neste ambiente aponta que as Agências Reguladoras se encontram inseridas em um ambiente de interações políticas internas e externas, com diversidade de opiniões, de grande visibilidade e de interesse econômico e social, mas que é afetado por mudanças políticas frequentes. Em sua maioria (83%), eles se consideram inseridos neste ambiente e expressaram percepções diversas sobre o significado de trabalhar neste tipo de ambiente. Para eles, trabalhar em um ambiente politicamente dinâmico nas agências estudadas significa atuar em patamares diferenciados e com diversos atores envolvidos; exercer a autonomia legal para prevenir comportamentos oportunistas; equilibrar a continuidade das políticas públicas e a abertura à inovação; atuar com profissionalismo e participar dos processos de decisão; focar na produtividade, ter equipes motivadas e clima organizacional saudável; e enfrentar as interferências e pressões internas e externas para evitar a morosidade dos processos.

A análise das características do ambiente relacionando-as ao sentimento de intranquilidade ou insegurança na vida profissional dos respondentes apontou que cinco (83%) dos seis respondentes não percebem intranquilidades profissionais em função deste ambiente vivenciado pelas Agências Reguladoras estudadas. No entanto, as intranquilidades, quando se apresentam, mostram frustrações e declínios motivacionais que causam morosidades nos processos de trabalho. Tais manifestações, segundo eles, tornam-se desafios para os profissionais do setor que devem estabelecer estratégias para superar a morosidade dos processos de trabalho.



Sobre a percepção dos respondentes sobre o que significa trabalhar em uma instituição pública onde exista confiança entre as pessoas, três itens ou dimensões distintos de análise foram identificados: aos comportamentos individuais que contribuem para o surgimento da confiança, as relações interpessoais que geram a confiança e as características organizacionais que geram um ambiente de confiança. A motivação (no nível dos comportamentos individuais), a transparência nas relações e o foco no alcance da produtividade (no nível das relações interpessoais) foram os itens que apareceram em mais de uma das respostas a este item do questionário.

Analisaram-se também as principais atitudes e práticas que retratariam a existência da confiança no ambiente de trabalho das organizações públicas, assim como se haveriam diferenças entre o tipo de confiança nos relacionamentos de trabalho das organizações públicas atuais em relação ao que existia há alguns anos atrás (dez anos aproximadamente). Houve percepções amplas sobre o tema, com cinco (83%) respondentes afirmando haver diferenças e, neste sentido, também apresentaram discordância entre as respostas sobre as diferenças percebidas. Houve quem dissesse haver maior confiança e comprometimento nos dias atuais, enquanto que apareceu afirmação de que existiam mais confiança e comprometimento nas organizações públicas de tempos atrás. Quanto às atitudes e práticas que retratam a confiança no ambiente de trabalho das organizações públicas, as repostas apontaram para a prevalência da descentralização, da investidura no cargo público por meio de concurso, a profissionalização, a participação e a meritocracia, dentre outras características.

Na análise dos principais desafios enfrentados nos dias atuais na coordenação de equipes de trabalho nas organizações públicas, estes foram agrupados em dois níveis de ação das organizações públicas: no âmbito da gestão das equipes e na área da gestão da instituição como um todo, ou no nível institucional. Observou-se que dentre os maiores desafios na área da gestão de equipes nessas organizações encontram-se a dificuldade de estimular e manter a motivação, o entusiasmo e o comprometimento dos servidores (83%); a construção da visão comum e do espírito de trabalho em equipe (50%); conseguir dar condições concretas de aplicação das qualificações profissionais dos servidores (33%); o gerenciamento de conflitos internos à equipe e das diferenças pessoais (16%), dentre outros desafios a serem enfrentados no gerenciamento no nível das equipes. Outros desafios que afetam a gestão das equipes e que foram classificados como pertencentes ao nível de gestão organizacional se referem à descontinuidade dos projetos de longos prazos; a escassa memória institucional; os entraves



burocráticos que levam à morosidade na condução das atividades; o engessamento na alocação dos recursos humanos em atividades segundo o perfil profissional do servidor; e a incapacidade das organizações públicas na aplicação de instrumentos legais para demitir servidores com desempenho insatisfatório, todos com 16% de citações.

Verificou-se, por fim, a existência, no ambiente organizacional público, de estímulos que fortalecem ou fragilizam a incorporação da confiança no relacionamento entre as pessoas, assim como se haveria influências do ambiente politicamente dinâmico na estabilidade profissional dos gestores pesquisados. Observaram-se diferentes abordagens quanto aos estímulos que fortalecem ou que fragilizam a confiança no ambiente das agências, mas pode-se dizer que estas percepções estão atreladas ao fato de que as organizações estudadas estão inseridas em um ambiente diferenciado das instituições públicas de maneira geral e, por serem relativamente novas, possuem características que tanto fortalecem quanto fragilizam a confiança. Houve certa concordância no sentido de que mesmo investidos no cargo público por meio de concursos, a estabilidade no nível institucional sofre influência do ambiente politicamente dinâmico.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Os gestores das Agências Reguladoras Federais brasileiras estudadas consideram-se inseridos em um ambiente politicamente dinâmico e o interpretam como sendo um ambiente de interações políticas internas e externas, permeado por diversidade de opiniões, com visibilidade e interesse econômico e social e que é afetado por mudanças políticas frequentes. Estes resultados demonstram certo alinhamento das percepções dos gestores quanto ao significado do que seja atuar em um ambiente politicamente dinâmico, no sentido de que suas atuações devam se alicerçar no princípio da eficiência (COSTA, 2008), com foco na Administração pública gerencial (COSTA, 2008), assim como com a adoção de comportamentos que envolvam a percepção da organização, grupos e indivíduos, bem como de mudanças de modelos atitudinais e comportamentais (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

Prevalece o sentimento de tranquilidade profissional por se tratar de servidores efetivos e, também, da proteção legal que as agências possuem. Essas respostas podem estar vinculadas ao fato de que os gestores participantes do estudo eram em grande maioria servidores efetivos, ou seja, apenas um dos entrevistados possuía cargo de Diretor em



comissão (não efetivo), mesmo assim investido no cargo segundo critérios que o habilitara ao exercício da função, com certa tranquilidade profissional, a saber: estabilidade dos dirigentes garantida por mandato fixo, vedada a exoneração *ad nutum* (DI PIETRO, 2012).

São diversas as variáveis que influenciam os comportamentos individuais e que contribuem para o surgimento da confiança entre as pessoas que trabalham em uma instituição pública na percepção dos gestores, com destaque para a motivação, transparência nas relações e foco no alcance da produtividade. Outras percepções, mesmo que difusas, apareceram, e coincidem com alguns fatores componentes da escala de confiança do empregado na organização construída por Oliveira e Tamayo (2008), quais sejam: ética, transparência nas relações, tratamento isonômico, clareza de normas, comprometimento. Outra característica que foi relatada diz respeito à diminuição de comportamentos oportunistas que, também, corrobora com o conceito de confiança abordado por Zanini (2007b).

Quanto às atitudes e práticas que retratam a confiança no ambiente de trabalho das organizações públicas, na percepção dos gestores, houve destaque para a descentralização, o investimento no cargo por meio de concurso público, a profissionalização e o uso da meritocracia. Tais categorias de respostas são corroboradas pela teoria como no que se refere às práticas da descentralização e redução dos níveis hierárquicos instituídos pela Administração pública gerencial e que se constitui em paradigma gerencial contemporâneo salientado no Plano Diretor da Reforma do Estado (COSTA, 2008; MARE, 1995).

Foram identificadas diferenças em termos da percepção sobre a confiança existente nas organizações públicas dos dias atuais em relação às de alguns anos atrás, assim como desafios a serem enfrentados para a coordenação de equipes nas instituições públicas nos dias atuais, como no caso da manutenção da motivação, do entusiasmo e do comprometimento dos servidores. Essa questão poderá estar diretamente relacionada ao tipo de vínculo que se estabelece entre o servidor e a instituição pública que é amparado pela legislação e que veda a dispensa imotivada dos servidores estatutários. Aos líderes eficazes cabe o gerenciamento de conflitos de forma que suas decisões construam um ambiente de confiança (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Os gestores, em sua maioria, percebem que o ambiente politicamente dinâmico constitui-se em elemento influenciador da estabilidade profissional. Isso pode estar atrelado às interferências políticas e aos acordos políticos, típicos de comportamentos oportunistas, de ambientes onde não há a confiança organizacional instalada (ZANINI, 2007b).



Este estudo apresentou algumas dificuldades para o seu desenvolvimento. Inicialmente, por se tratar de uma inovação no cenário dos estudos em Administração Pública que, pela inexistência de trabalhos sobre confiança voltados para esta área, acabou por dificultar a compreensão do tema. Em um segundo momento, a definição do instrumento de pesquisa e a consequente adaptação do questionário desenvolvido por Fisher e Novelli (2008), aplicado em pesquisa em organizações privadas, para uso em instituições públicas. A adaptação do instrumento gerou discussões e dificuldades em substituir termos e temas oriundos da iniciativa privada e que não dizem respeito ao ambiente público, precipuamente. Outra dificuldade diz respeito à adesão das agências reguladoras federais brasileiras existentes, vez que das dez organizações que compõem o universo amostral, apenas seis aderiram voluntariamente à pesquisa. Em face disso, poderão existir outras variáveis determinantes da confiança organizacional nas instituições públicas que não foram identificadas neste estudo em função do número reduzido dos questionários amostrais e que poderiam ter aparecido nas respostas dos entrevistados na medida em que outros sujeitos participassem da pesquisa. Também este número de entrevistados pode ter sido o gerador de certa dispersão das categorias de análise identificadas nas análises de conteúdo das respostas obtidas.

Considera-se, no entanto, atendido o objetivo proposto nesta investigação e espera-se que as variáveis identificadas como geradoras da confiança organizacional nessas organizações poderão servir de parâmetros para o desenvolvimento de outros estudos na área da Administração Pública e até mesmo para a criação ou adaptação de escalas de avaliação da confiança organizacional aplicáveis a esta área da Administração tão carente de estudos que envolvem o Comportamento Organizacional.

REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER. Administração: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 572 p.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 21. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro 42(5): 829-874, Set/Out. 2008.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 2012.



DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FILIPPIM, Eliane S.; ROSSETTO, Adriana M.; ROSSETTO, Carlos R. *Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense*. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro 8(4): 734-752, Dez. 2010.

FISHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. *Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 48, n. 2, p. 67 – 78, Abr./Jun. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000200006&script=sci_arttext>. Acesso em: 02 maio 2013.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

JARAMILLO, Carlos Mario Zapata; LÓPEZ, Miguel David Rojas. *Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional*. Estud. gerenc. vol.26 no.116 Cali, July/Sept. 2010. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000300010&lang=pt> Acesso em 23 set 2013.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. *A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2): 153-171, 2006. Disponível em <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a02.pdf>>. Acesso em 23 set 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 14 ago 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2011.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro. *Confiança do empregado na organização*. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão* (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

SILVA, Apolo Marcos Sarmiento. *Confiança Organizacional na Administração Pública: uma análise na percepção de gestores das Agências Reguladoras Federais brasileiras*. Monografia (graduação) – Universidade Estadual de Goiás, Anápolis, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional*. *Estud. psicol. (Natal)* vol.7 no.spe, Natal, 2002.

ZANINI, Marco Túlio. *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a.

ZANINI, Marco Túlio. *Confiança organizacional como chave para a coordenação implícita e para a construção do capital intangível*. Cad. EBAPE.BR vol.5 no.3 Rio de Janeiro Sept. 2007b. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512007000300008&lang=pt>. Acesso em 23 set 2013.



ANAIS - Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do CCSEH – SEPE
Os desafios para a formação do sujeito e os rumos da pesquisa e da extensão universitária na atualidade - 26 a 28 de agosto de 2015.

ZANINI, Marco Túlio. Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. Cad. EBAPE.BR vol.3 no.4 Rio de Janeiro, Dec. 2005.

Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400003&lang=pt >. Acesso em 23 set 2013.